

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Tidak ada yang tetap dan pasti di dunia ini, kecuali perubahan. Ketidakpastian adalah bagian dari realitas, “*Uncertainty is a part of reality*”, begitulah kata Albert Einstein (<http://www.wikipedia.com>). Perubahan itu keniscayaan, perubahan itu sunatullah, karenanya kehidupan menjadi dinamis, dunia ini tidak akan pernah ada tanpa perubahan. Perubahan itu diperlukan, “tidaklah Alloh mengubah nasib suatu kaum sehingga kaum itu sendiri yang mengubahnya”(Q.S. 13: 11). Ketika tidak berubah, maka kalah, terkubur, dan mati.

Dalam konteks organisasi perubahan diperlukan karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat, memicu lahirnya era globalisasi dimana dunia terasa menjadi semakin kecil tanpa batas kendala ruang, jarak, dan waktu (*borderless*). Globalisasi berdampak pada berbagai bidang kehidupan manusia seperti ekonomi, sosial, politik, dan budaya, serta berbagai aspek kehidupan masyarakat dan organisasi. Globalisasi berdampak pula pada tingkat daya saing yang semakin tinggi menuntut setiap organisasi untuk senantiasa berubah, memiliki kinerja yang tinggi dan memiliki kemampuan adaptasi dalam merespon berbagai perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Perubahan di dalam organisasi berpengaruh pada pelaku organisasi, struktur organisasi dan teknologi dengan tujuan:

1. Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang;
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal antara lain perubahan strategi, tenaga kerja, teknologi dan peralatan yang digunakan, serta sikap-sikap karyawan, maupun lingkungan eksternal

organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan, dan hukum pemerintah;

3. Memperbaiki efektivitas di dalam organisasi untuk meningkatkan daya saing antara lain melalui perbaikan efektivitas tim kerja, perbaikan struktur, dan sistem organisasi.

Demikian pula dengan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), sejak berdiri tahun 1954 dengan nama Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG), UPI telah mengalami perubahan sebanyak tujuh kali. Perubahan yang cukup signifikan yaitu perubahan UPI menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-bh) pasca lahirnya Undang-Undang nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Perubahan UPI sebagai PTN-bh dikukuhkan oleh peraturan pemerintah nomor 15 tahun 2014 tentang statuta UPI.

Secara umum, PTN-bh bertujuan untuk memberikan otonomi yang luas pada bidang akademik dan non-akademik. Berdasarkan Pasal 65 ayat (3) Undang-Undang Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa PTN-bh memiliki: (a) kekayaan awal berupa kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah; (b) tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri; (c) unit yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi; (d) hak mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel; (e) wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen dan tenaga kependidikan; (f) wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi; dan (g) wewenang untuk membuka, menyelenggarakan, dan menutup Program Studi. Dengan demikian, UPI memiliki kewenangan yang lebih besar dalam manajemen dan mampu berdiri sendiri dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan menjadi PTN-bh, UPI diharapkan memiliki peluang untuk lebih mengembangkan diri menjadi perguruan tinggi yang berbasis manajemen profesional. Di samping itu, UPI berpeluang pula untuk menuju kemandirian yang lebih luas, termasuk dalam pengembangan pendidikan.

Mencermati perubahan UPI yang begitu dinamis, maka perlu didukung sumber daya manusia yang berkualitas yakni sumber daya manusia yang

memiliki kinerja yang tinggi. Salah satu sumber daya manusia tersebut antara lain Pegawai Administrasi yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai satuan pelaksana administratif untuk menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, kemahasiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, administrasi perencanaan dan pengembangan. Berdasarkan statuta UPI, pegawai administrasi adalah tenaga kependidikan yang berasal dari anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat dengan tugas utama menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi di UPI. Karenanya, pegawai administrasi sebagai bagian integral dari UPI, dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi sehingga mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamik dan sukar diprediksi, serta mampu memberikan kontribusi yang positif bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan UPI menuju *World Class University*.

Sejak berdiri tahun 1954 hingga saat ini, UPI telah menghasilkan ribuan alumni yang tersebar diseluruh pelosok tanah air. Sebagai *icon* pendidikan, UPI sangat dikenal sebagai pencetak guru profesional yang telah memberikan kontribusi positif bagi kemajuan pendidikan nasional. Di samping sebagai guru banyak pula alumni UPI yang eksis diberbagai bidang seperti lembaga pemerintahan dan swasta. Sebagai gambaran, tabel berikut menjelaskan penilaian pimpinan instansi/lembaga terhadap kepuasan pengguna alumni UPI

Tabel 1.1

Penilaian Pimpinan Instansi/Lembaga terhadap Kepuasan Pengguna
Alumni Universitas Pendidikan Indonesia

No	Aspek	Jumlah	Rata-Rata
1	Integritas	258	3,63
2	Keahlian berdasarkan bidang ilmu	252	3,55
3	Bahasa Inggris	189	2,66
4	Penggunaan Teknologi Informasi	223	3,14
5	Komunikasi	225	3,17
6	Kerjasama Tim	228	3,21
7	Pengembangan Diri	227	3,20
8	Kepemimpinan	212	2,99

(Sumber: Laporan Kinerja Tengah Tahunan UPI 2015)

Uraian di atas menjelaskan bahwa UPI sebagai lembaga publik memiliki akuntabilitas kinerja yang cukup baik. Namun demikian, saat ini UPI masih dihadapkan pada permasalahan capaian kinerja organisasi yang belum sesuai

harapan. Hal ini ditunjukkan antara lain oleh akreditasi institusi UPI masih berkategori B berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor: 003/BAN-PT/Ak-III/Inst/II/2012, Tanggal 3 Februari 2012 (<http://www.upi.edu>). Demikian pula dengan akreditasi program studi, dari 124 program studi baru 52 program studi atau 41.94% yang memiliki akreditasi A, 57 program studi (45.97%) terakreditasi B, dan 15 program studi (12.1%) masih terakreditasi C, padahal perguruan tinggi yang berstatus PTN-bh mensyaratkan minimal 80% program studi harus terakreditasi A. Kemudian, pada tahun 2015 Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mengumumkan peringkat Perguruan Tinggi Indonesia berdasarkan empat kriteria, yaitu kualitas sumber daya manusia, kualitas manajemen dan organisasi, kualitas kegiatan kemahasiswaan, serta kualitas penelitian dan publikasi ilmiah. Pemingkatan tersebut menghasilkan 11 perguruan tinggi terbaik (kategori kluster satu) dan UPI belum termasuk didalamnya (<http://pikiran-rakyat.com>).

Permasalahan rendahnya kinerja organisasi UPI seperti dikemukakan di atas, antara lain diduga disebabkan oleh lemahnya kinerja sumber daya manusia, salah satunya kinerja pegawai administrasi. Pegawai administrasi di UPI terdiri atas pegawai tetap, pegawai tidak tetap, dan pegawai negeri sipil yang dipekerjakan. Ketika berdiskusi mengenai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), sering memunculkan konotasi negatif dikalangan masyarakat. Buruknya kinerja PNS tersebut antara lain dapat dilihat dari pelayanan yang lambat dan berbelit, kompetensi dan disiplin kerja yang rendah, sehingga memunculkan jargon negatif seperti “jika dapat dipersulit, kenapa harus dipermudah”, “jika dapat di perlambat kenapa harus di percepat”, “jika dapat di permahal kenapa harus di permurah“. Rendahnya kinerja PNS juga mendapat perhatian dari pemerintah, seperti yang dikemukakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada suatu kesempatan yang menyatakan bahwa sekitar 50 persen dari 4,7 juta PNS yang ada di Indonesia memiliki kualitas rendah. Hampir di setiap kantor

pemerintahan atau instansi, kinerja pegawai negeri sipil sangat rendah. Dikemukakan Akhyar Effendi bahwa:

Diskusi tentang potret Pegawai Negeri Sipil di Indonesia dewasa ini sering berkisar pada diskursus rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi, penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan ethos kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal PNS lainnya. Persoalan-persoalan di atas saling berkaitan dan cenderung belum menemukan solusi yang komprehensif. (www.stialan.ac.id, tanpa tahun, hlm. 1)

Fakta-fakta seperti dikemukakan di atas, mendorong pemerintah untuk melakukan upaya-upaya dalam memperbaiki kinerja PNS. Upaya tersebut antara lain melalui peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS yang pelaksanaannya diatur oleh peraturan kepala badan kepegawaian negara nomor 1 tahun 2013. Disamping itu, pemerintah juga menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-undang ini dimaksudkan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat. Kemudian melalui undang-undang ini diharapkan menjadi daya dorong untuk melakukan perubahan terhadap tatanan birokrasi yang meliputi sistem, manajemen, dan budaya kerja pegawai negeri sipil (PNS) (<http://www.pemerintah.net>).

Upaya-upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja PNS melalui beberapa kebijakan seperti dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa aspek kinerja memiliki peran strategis dalam suatu organisasi. Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya yang memadai namun tidak didukung oleh kinerja sumber daya manusia yang tinggi dapat dipastikan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Sebaliknya, ketika suatu organisasi memiliki sumber daya yang terbatas, namun jika didukung oleh kinerja sumber manusia yang tinggi maka tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Tegasnya,

aspek “kinerja menentukan tujuan, efisiensi, dan efektifitas organisasi” (Gibson et al., 1996: hlm. 355).

Begitu pula di UPI, aspek kinerja pegawai menjadi salah satu fokus para pimpinan UPI. Perubahan status UPI menjadi PTN-bh dan perubahan lingkungan strategis yang dihadapi seperti tuntutan civitas akademika terhadap mutu layanan akademik, tuntutan masyarakat dan dunia kerja terhadap mutu lulusan dan sebagainya, menuntut UPI untuk senantiasa meningkatkan kinerja, jika tidak, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan pernah tercapai, bahkan dapat ditinggalkan para peminatnya.

Banyak upaya yang telah dilakukan UPI untuk meningkatkan kinerja pegawai, antara lain melalui peningkatan kesejahteraan, peningkatan disiplin, dan pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat dan studi lanjut. Namun demikian, upaya tersebut belum mencapai hasil yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari masih ada pegawai khususnya Pegawai Administrasi yang memiliki kinerja yang rendah. Berdasarkan hasil riset El Hariri (2011), dikemukakan bahwa: “kondisi pelayanan akademik oleh pegawai administrasi dirasakan masih belum optimal dan belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan, khususnya pelayanan akademik pegawai UPI masih rendah” (<http://www.jurnal.upi.edu>). Kemudian rendahnya kinerja Pegawai Administrasi UPI, dapat dilihat berdasarkan hasil survey kepuasan mahasiswa terhadap kualitas layanan selama studi di UPI, antara lain masih terdapat mahasiswa yang menyatakan kurang puas terhadap kualitas layanan fasilitas pembelajaran dengan jumlah sebesar 32%, kualitas layanan umum 29%, dan masih terdapat 17% mahasiswa yang menyatakan tidak puas selama mengikuti pendidikan di UPI (Laporan Kinerja Tahunan UPI, 2015).

Sesuai kebijakan pemerintah, pada masa lalu penilaian prestasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkungan UPI menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau dikenal dengan nama DP3 PNS. Namun kebijakan ini dihilangkan karena sistem penilaian ini dianggap memiliki banyak

Dadang Hidayat, 2017

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI (SERVANT LEADERSHIP) DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI DI LINGKUNGAN KANTOR PUSAT ADMINISTRASI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kelemahan antara lain tidak dapat menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Oleh karena kelemahan tersebut, sistem penilai kinerja PNS saat ini menggunakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PPK PNS), sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam dua unsur yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu dengan bobot penilaian sebesar 60%. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek, yaitu: kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.
2. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan bobot penilaian sebesar 40%. Adapun unsur perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Sebagai gambaran berikut hasil PPK PNS dilingkungan Kantor Pusat Administrasi UPI tahun 2015.

Tabel 1.2
Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai di Lingkungan
Kantor Pusat Administrasi UPI Tahun 2015

NO	UNIT KERJA	RATA-RATA PPK
1	BIRO SARANA DAN PRASARANA	85.56
2	BIRO KEPEGAWAIAN	88.07
3	DIREKTORAT AKADEMIK	89.36
4	DIREKTORAT KEMAHASISWAAN	88.74
5	DIREKTORAT KEUANGAN	91.53
6	DIREKTORAT PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN	91.82

(Sumber: Biro Kepegawaian UPI, 2015)

Berdasarkan kriteria Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, PPK pegawai dilingkungan Kantor Pusat Administrasi UPI berada pada rentang kategori baik dan sangat baik. Namun demikian, data

tersebut bertolak belakang dengan fakta dilapangan. Berdasarkan investigasi yang dilakukan pimpinan UPI, banyak pegawai yang tidak mampu menunjukkan bukti hasil kerja, pelayanan yang kurang memuaskan, dan tingkat disiplin yang masih rendah, seperti tingkat kehadiran di tempat kerja dan ketaatan terhadap ketentuan jam kerja. Hal ini ditunjukkan masih terdapat pegawai yang mangkir kerja, datang terlambat dan pulang cepat, serta meninggalkan tempat kerja pada waktu jam kerja. Sebagai gambaran, berikut rekapitulasi tingkat kehadiran pegawai di lingkungan kantor pusat administrasi UPI pada tahun 2015:

Tabel 1.3

Rekapitulasi Kehadiran Pegawai di Lingkungan
Kantor Pusat Administrasi UPI Tahun 2015

NO	UNIT KERJA	JUMLAH PEGAWAI	ALASAN TIDAK HADIR		JUMLAH TIDAK HADIR (TAHUN)
			IJIN	TANPA BERITA	
1	BIRO SARANA DAN PRASARANA	71	10	7	17
2	BIRO KEPEGAWAIAN	22	5	3	8
3	DIREKTORAT AKADEMIK	41	7	5	12
4	DIREKTORAT KEMAHASISWAAN	19	6	7	13
5	DIREKTORAT KEUANGAN	28	3	4	7
6	DIREKTORAT PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN	11	4	5	9

(Sumber: Rekapitulasi kehadiran tahun 2015, Biro Kepegawaian UPI)

Aspek kehadiran pegawai di tempat kerja untuk menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan, merupakan salah satu indikator penting yang menunjukkan kinerja pegawai. Sebab, bagaimana pegawai memiliki kinerja baik, jika kehadiran di tempat kerja rendah. Begitu pentingnya kehadiran pegawai dalam meningkatkan kinerja, pemerintah menerbitkan peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2011, tentang disiplin PNS dimana pada salah satu pasal dijelaskan bahwa jika pegawai tidak hadir atau selalu terlambat dan pulang cepat tidak sesuai dengan ketentuan jam kerja, dapat dikenakan sanksi penundaan kenaikan pangkat.

Keadaan seperti dikemukakan di atas, mengundang keprihatinan pimpinan UPI, sehingga pada tahun 2016 dikeluarkan kebijakan monitoring kehadiran pegawai melalui absensi elektronik (*fingerprinit & face and eye iris*

Dadang Hidayat, 2017

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI (SERVANT LEADERSHIP) DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI DI LINGKUNGAN KANTOR PUSAT ADMINISTRASI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

detection). Pada awal pemberlakuan kebijakan, cukup memberikan dampak positif bagi para pegawai, seperti pegawai menjadi lebih rajin dan hadir tepat waktu di tempat kerja. Namun, seiring perjalanan waktu kembali seperti semula. Berdasarkan pengamatan banyak pegawai yang sekedar mengisi kehadiran, kemudian bersantai, tidak melaksanakan tugas dengan baik, dan meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja.

Berdasarkan fakta-fakta seperti dikemukakan di atas, maka masalah rendahnya kinerja Pegawai Administrasi menjadi sangat penting karena akan berdampak pada rendahnya efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di UPI, karenanya perlu upaya-upaya untuk menanggulangnya, sebab jika tidak akan berdampak pada kinerja organisasi UPI secara keseluruhan.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai sehingga menjadi fokus perhatian bagi setiap organisasi. Ketika seorang pegawai memiliki kinerja yang tinggi, maka akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Dikemukakan Gibson, et al. (1996, hlm. 39), ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, salah satunya adalah “variabel Organisasional, yang terdiri atas: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan”. Dari sekian banyak faktor penentu kinerja pegawai, nampaknya kepemimpinan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. ‘Menurut Robbins (1998) gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung terhadap kinerja karyawan’. Demikian pula hasil studi yang dilakukan Yammario et.al, Humphreys, dan Bass et.al, menyatakan bahwa ‘kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan’ (dalam Mariam, 2009, hlm.2). Kemudian penelitian yang dilakukan ‘Elonkov, (2000), Borrill, et al (2005), Waldman et al, (2005), dan Ogbonna and Harris, (2000) menyimpulkan juga bahwa

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja' (dalam Guterres, Supartha, dan Subudi, 2014, hlm. 640)

Secara sederhana, kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan. Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam organisasi, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Dikemukakan Sagala (2009, hlm. 145) bahwa “aspek kepemimpinan merupakan salah satu penjas yang paling populer untuk keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, artinya suatu organisasi jika dinyatakan berhasil atau gagal faktor penentu utamanya adalah faktor kepemimpinan”.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi, maka tidak salah jika ada yang mengatakan bahwa inti dari organisasi dan manajemen adalah kepemimpinan, karena pemimpinlah yang menentukan hitam putihnya organisasi, menentukan arah dan tujuan yang hendak dicapai, tegasnya keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Berkaitan dengan hal ini, Siagian (1989, hlm. 36) menyatakan bahwa:

kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat, manusia dan alat-alat lainnya dalam suatu organisasi. Sukses atau gagalnya pencapaian tujuan suatu organisasi sangat besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan daripada orang-orang yang diserahkan memimpin organisasi tersebut.

Banyak definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, tergantung pada perspektif yang digunakan. Terry (dalam Sagala, 2009, hlm.144), mengungkapkan bahwa “kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin”. Kemudian, House et.Al, (dalam Yulk, 2005, hlm. 4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan individu untuk mempengaruhi, momotivasi, dan membuat orang

lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”. Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan seperti dikemukakan di atas dapat dipahami bahwa sebenarnya konsep kepemimpinan bermuara pada pertanyaan gaya kepemimpinan manakah yang paling efektif?. Namun demikian, tidak mudah untuk mendeskripsikan kepemimpinan yang efektif karena banyak variabel yang mempengaruhi antara lain seperti pemimpin itu sendiri, pengikut, dan konteks atau situasi organisasi.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Teori kepemimpinan ini muncul bermula dari karya tulis Greenleaf, 1970 (dalam Northouse, 2013, hlm 207). “Perilaku kepemimpinan yang melayani adalah sebuah paradok dan kontra diktif, suatu pendekatan untuk kepemimpinan yang bertentangan dengan realisme yang ada” (Northouse, 2013, hlm:207). Konsep kepemimpinan yang melayani dikatakan kontradiktif oleh Northouse, karena selama ini persepsi teori kepemimpinan mengacu pada pemimpin adalah mempengaruhi dan pengikut melayani, bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin dan pengikut pada saat bersamaan?. Meskipun demikian, konsep kepemimpinan yang melayani merupakan pendekatan kepemimpinan yang unik, dimana seseorang yang menjadi pemimpin harus melayani pengikut, menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Berkaitan dengan hal ini, Meuser et al, 2011 (dalam Northouse, 2013, hlm. 218), menjelaskan bahwa:

Kepemimpinan yang melayani akan memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Ketika pemimpin yang melayani sesuai dengan pengikut yang terbuka dengan jenis kepemimpinan ini, hasilnya positif. Pengikut menjadi lebih efektif.

Bahkan, Hu dan Liden, 2011; Ehrhar, 2004; Liden, Wayne, et al., 2008; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Robert, 2008; Walumbwa et al., 2010 (dalam Northouse, 2013, hlm. 218) menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan kinerja tim dan organisasi.

Pendekatan kepemimpinan yang melayani nampaknya sangat cocok jika diterapkan di organisasi publik seperti UPI, karena *core business* atau kegiatan intinya adalah pelayanan publik dibidang pendidikan. Aplikasi kepemimpinan pelayan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan melahirkan pemimpin-pemimpin yang memiliki karakteristik melayani sehingga dapat meningkatkan kinerja UPI khususnya peningkatan kualitas layanan pendidikan yang memberikan dampak positif bagi masyarakat luas.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah iklim organisasi (*organizational climate*). Iklim organisasi berkaitan dengan persepsi individu atau para pegawai terhadap segala sesuatu yang terjadi di lingkungan kerja organisasi seperti hubungan antara pimpinan bawahan, rekan sejawat, kebijakan organisasi, teknologi, struktur, prosedur kerja, dan sebagainya. Iklim organisasi akan memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Jika iklim organisasi kondusif maka akan memberikan dampak positif pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai demikian pula sebaliknya, jika iklim organisasi dipersepsi negatif oleh anggota organisasi maka akan menurunkan kinerja.

Renato Tagiuri (dalam Harjana, 2006, hlm.9), mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut:

Organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut.

Selanjutnya, Konsepsi Tagiuri tentang iklim organisasi dijabarkan secara operasional oleh George H. Litwin dan Robert Stringer (dalam Hardjana, 2006, hlm.10) ke dalam delapan dimensi, yaitu: “(1) Struktur (*structure*); (2)

Tantangan dan tanggung jawab (*challenge and responsibility*); (3) Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*); (4) Ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*); (5) Konflik (*conflict*); (6) Standar kinerja dan harapan (*performance standards and expectations*); (7) Identitas organisasi (*organizational identity*), dan (8) Risiko dan pengambilan risiko (*risk and risk-taking*)". Apabila delapan dimensi tersebut diaplikasikan pada organisasi UPI, akan menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi para pegawai sehingga memberikan dampak pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa iklim organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Hellriegel dan Slocum (dalam Hardjana, 2006, hlm. 5), "tidak kurang dari 90 studi menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan positif dan konsisten dengan kinerja". Demikian juga hasil penelitian Patterson et al., 1997; Watkin & Hubbard, 2003 (dalam Gray, 2007, hlm.41), menemukan bahwa iklim organisasi memberi dampak positif terhadap kinerja. Bahkan, William, 1998 (dalam Gray, 2007, hlm.41), telah melakukan penelitian terhadap 40 perusahaan manufaktur di Inggris, hasilnya menemukan hubungan yang sangat kuat antara iklim organisasi terhadap kinerja organisasi.

Bertitik tolak pada permasalahan rendahnya kinerja Pegawai Administrasi UPI sebagaimana dikemukakan terdahulu, nampaknya variabel perilaku kepemimpinan dengan pendekatan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan Iklim Organisasi (*organizational climate*) diduga dapat dijadikan sebagai *problem solver* untuk menanggulangnya. Namun demikian diperlukan penelitian lebih jauh, karenanya penelitian ini difokuskan pada "Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi di Lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia".

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang dikemukakan di atas menjadi titik tolak peneliti dalam mengidentifikasi permasalahan penelitian. Fokus permasalahan penelitian adalah masih lemahnya kinerja pegawai administrasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pelaksana teknis dan administratif baik dalam bidang administrasi akademik, kemahasiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, maupun administrasi perencanaan dan pengembangan, sehingga berimplikasi pada tingkat capaian kinerja UPI yang belum optimal.

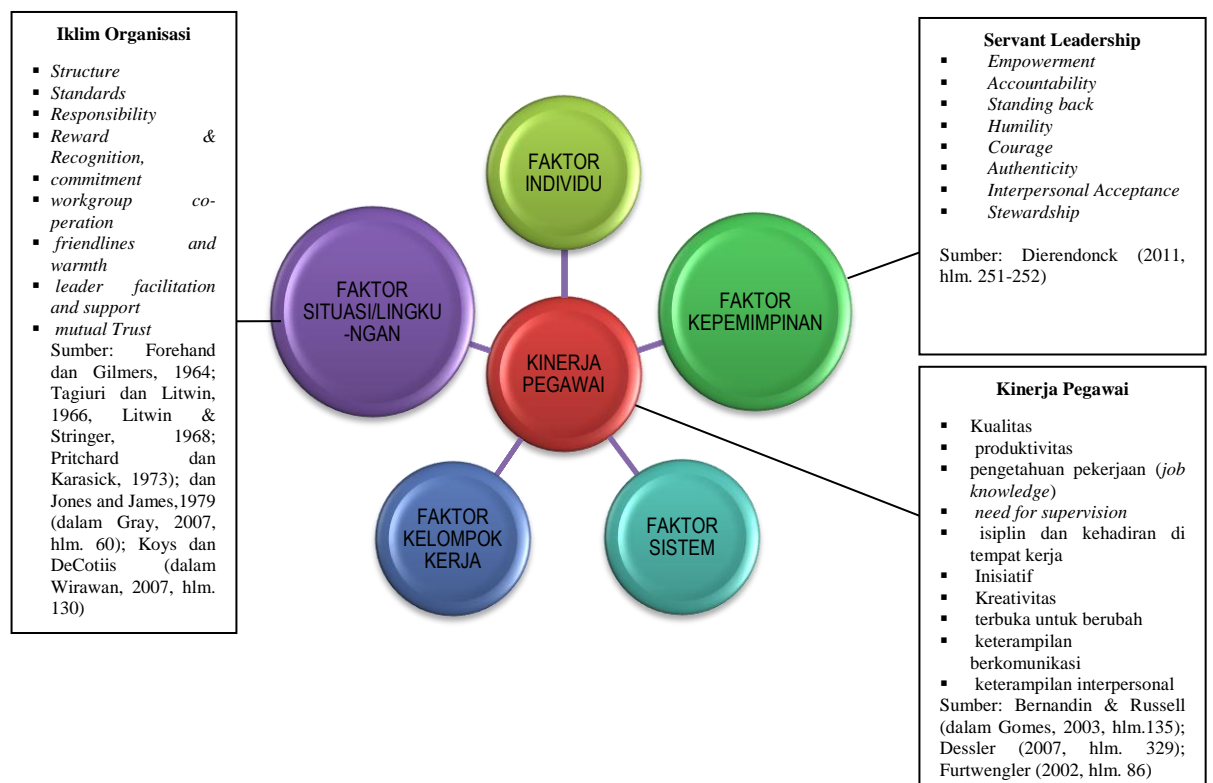
Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun secara garis besar dapat dibagi ke dalam dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal antara lain seperti demografi, kemampuan dan keterampilan fisik dan mental, motivasi, dan komitmen. Sedangkan faktor eksternal antara lain seperti kepemimpinan dan iklim organisasi. Hal ini seperti dikemukakan Gibson (1996, hlm.39), yang membagi faktor kinerja pegawai ke dalam tiga dimensi yaitu faktor individual, psikologis, dan organisasi. Sementara Armstrong (1998, hlm. 16) membagi faktor yang mempengaruhi kinerja ke dalam yang lima dimensi, yaitu: faktor individu (*personal factors*), kepemimpinan (*leadership factors*), kelompok/rekan kerja (*team factors*), Faktor sistem (*system factors*), dan Faktor situasi (*contextual/situational factors*)

Berdasarkan beragam faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, terdapat dua faktor yang cukup menarik peneliti dan sekaligus menjadi batasan penelitian, yaitu faktor kepemimpinan dan faktor iklim organisasi.

Dalam penelitian ini, faktor kinerja pegawai merupakan variabel independen, diidentifikasi menggunakan pendekatan pengukuran dari Bernandin & Russell (dalam Gomes, 2003, hlm.135); Dessler (2007, hlm. 329); Furtwengler (2002, hlm. 86), meliputi: kualitas, produktivitas, pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), *need for supervision*, disiplin dan kehadiran di tempat kerja, inisiatif, kreativitas, terbuka untuk berubah, keterampilan berkomunikasi, dan keterampilan interpersonal.

Faktor kepemimpinan dan situasi organisasi merupakan variabel devenden. Faktor kepemimpinan menggunakan pendekatan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dari Greenleaf (1970), diidentifikasi menggunakan dimensi dari Dierendonck (2011, hlm. 251-252), meliputi *empowerment, accountability, standing back, humility, courage, authenticity, interpersonal acceptance, stewardship*. Sedangkan, iklim organisasi diidentifikasi menggunakan pendekatan pengukuran dari Forehand dan Gilmers, 1964; Tagiuri dan Litwin, 1966, Litwin & Stringer, 1968; Pritchard dan Karasick, 1973); dan Jones and James,1979 (dalam Gray, 2007, hlm. 60); Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2007, hlm. 130), dengan indikator *Structure, Standards, Responsibility, Reward & Recognition, commitment, workgroup co-peration, friendliness and warmth, leader facilitation and support, mutual Trust*.

Interelasi fokus penelitian, variabel, dan indikator digambarkan pada halaman berikut.



Gambar 1.1

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sumber: diadaptasi dan dimodifikasi dari Gibson (1996, hlm.39) dan Armstrong (1998, hlm. 16)

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah sebagaimana dikemukakan di atas, permasalahan penelitian difokuskan pada bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai tenaga administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia. Selanjutnya, masalah penelitian diformulasikan ke dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimana gambaran kepemimpinan yang melayani di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- b. Bagaimana gambaran iklim organisasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- c. Bagaimana gambaran kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- d. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- e. Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- f. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan yang melayani dan iklim organisasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, sedangkan secara khusus penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

Dadang Hidayat, 2017

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI (SERVANT LEADERSHIP) DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI DI LINGKUNGAN KANTOR PUSAT ADMINISTRASI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- a. Memberikan gambaran yang jelas mengenai kepemimpinan yang melayani di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.
- b. Memberikan gambaran yang jelas mengenai iklim organisasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.
- c. Memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.
- d. Mengetahui seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.
- e. Mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.
- f. Mengetahui seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi peneliti dan pihak yang berkepentingan baik dari sisi teoretis maupun praktis.

a. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan pembaca, khususnya mahasiswa Program Studi Administrasi Pendidikan untuk menambah dan mengembangkan wawasan ilmu administrasi pendidikan yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi bagi Universitas Pendidikan Indonesia yang berkaitan dengan kinerja pegawai khususnya peningkatan pegawai administrasi di lingkungan Kantor Pusat Administrasi sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi peningkatan kinerja Universitas Pendidikan Indonesia.

D. Struktur Organisasi Tesis

Berdasarkan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UPI (2015, hlm. 17), struktur organisasi tesis disusun sebagai berikut:

1. Halaman judul, pengesahan, pernyataan, dan ucapan terima kasih
2. Abstrak, daftar isi, tabel, gambar, dan lampiran
3. BAB I, memuat latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta struktur organisasi tesis
4. BAB II, kajian pustaka memuat konsep dan teori variabel yang diteliti, kerangka fikir dan hipotesis penelitian.
5. BAB III, memuat metode penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabelitas instrumen, teknik pengolahan dan analisis data.
6. BAB IV, disampaikan hasil penelitian dan pembahasan.
7. BAB V, berisi kesimpulan dan rekomendasi.